

# Mezinárodní management II.

Mezinárodní prostředí  
Společné formy podnikání,

# Čínsko-zahraniční Joint Ventures

Čínsko-zahraniční Joint Ventures jsou akciové společnosti. Jsou založené v Číně a na jejich vlastním kapitálu se podílejí

- zahraniční společnosti nebo jiné podnikatelské nebo hospodářské organizace či jednotlivci a jejich čínské protipóly.
- v těchto společnostech se investice, podnikatelská činnost a rizika, zisk i ztráty dělí podle poměru vkladů. Všeobecně
- platí, že zahraniční investor vkládá nejméně 25 % prostředků.
- čínsko-zahraniční joint ventures byly jednou z prvních možností investování na čínský trh a dnes jsou jeho nejrozšířenější
- podobou a zároveň i nejčastěji využívaným prostředkem nového FDI.
- čínská strana vkládá pozemky, budovy, některá výrobní zařízení či část kapitálu.

# Příklad Čína

- Čínský management má skoro nulové zkušenosti s vyjednáváním s odbory, které je na západě klíčové. Tamní uzavřené vedoucí kolektivy také nerady posílají někoho ze svého středu na pozici místního manažera do nově získané pobočky.
- Firmám se nechce platit horentní sumy za západní poradenské služby a bývají pak nemile překvapeny skutečným stavem věcí, když už je pozdě.
- "My v Číně nemáme tolik talentů globálního managementu jako v jiných zemích," přiznal Siang Ping, děkan obchodní školy v Čche-Kchung.

# Úvod

Tab. 3 - 1 Různé formy společného podnikání

Forma společných podniků	Intenzita vazbového propojení	Popis	Příklady
Volná forma	Slabá	Tiché dohody o cenách, výměně informací a znalostí, postupech k omezení či vyloučení vzájemné konkurence	<ul style="list-style-type: none"><li>• Příležitostná spolupráce</li><li>• Tiché neformální domluvy</li></ul>
Strategické aliance	Střední	Strategické aliance v užším pojetí	
Joint venture	Silná	Strategická aliance v širším pojetí	
Těsné formy	Velmi silná	Pevné propojení původně samostatných partnerů	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fúze</li><li>• Akvizice</li></ul>

# Definice

Společný podnik je strategickou aliancí, dvou nebo více osob nebo společností, které přispívají formou zboží, služeb a / nebo kapitálu do společného obchodního podnikání.

Hlavní rozdíl mezi společným podnikem a partnerství je, že členové společného podniku spojují pro konkrétní účel či projekt, zatímco členové partnerství se spojují pro kontinuální předmět spolupráce ve společném podniku".

Prof. Dvořáček

# Definice

Vlastní kapitál společných podniků je tvořen právně a ekonomicky samostatnou organizační jednotkou, která je tvořená ze dvou nebo více mateřských (partnerských) organizací, které kolektivně investují finanční i jiné prostředky pro plnění určitých cílů (Anderson 1990).

Mezi různými formami „mezi-organizačních“ vztahů, **tvoří společné podniky unikátní a pravděpodobně nejvíce komplexní typ uspořádání.**

Společné podniky představují základ pro dlouhodobou společnou strategii spolupráce.

# Definice

IJV Mezinárodní JV jsou obecně definovány jako společné podniky, které se týkají **firem z různých zemí**, spolupracujících v rámci **národních a kulturních hranic**.

V určitých případech jsou JV tvorené partnery z jedné země, ale **nacházející se v jiné zemi** než jejich zakládající mateřské společnosti, jsou rovněž považovány za mezinárodní JV (Geringer and Herbert 1989).

Drtivá většina mezinárodních JV zahrnuje dvě mateřské (partnerské) firmy, jedna ze zahraničí a druhá z lokální země.

Existují i případy, kdy se některé JV skládají z více účastníků-partnerů.

# Definice

JV se zapojuje se do všech různých typů běžné obchodní činnosti a vnější vztahů, které nezávislé firmy musí provádět.

Složitost oproti jedné organizaci je v tom, že JV zapojuje více interních mezi-organizačních vztahů spočívajících:

- vztah mezi partnerskými společnostmi
- vztahů se zahraničními a místní mateřskou společností
- vztahů mezi manažery nominovanými různými partnery

Každý z těchto vztahů může být velmi obtížný pro management z hlediska prováděných operací, důvěry a výkonnosti IJV.



# Příklad IJV v ČR

VW – Škoda Auto Joint Ventures z roku 1991.

31% podíl VW ve Škoda Auto se závazkem restrukturalizace Škoda auto

- bez masivního propouštění zaměstnanců
- rozsáhlé investice dosahující 9 mld. Kč, směrem k vývoji nových vozů a modernizaci výroby.

# Přístupy pro IJV

Tři teoretické přístupy (Kogut) vysvětlující motivaci a volbu společných podniků.

## **1. Teorie transakčních nákladů - vertikální.**

Teorie předpokládá, že podniky spolupracují podle režimu, který minimalizuje součet produkčních a transakčních nákladů.

Transakční náklady představují náklady specifické zejména hospodářskou výměnou, nezávislé na výrobově tržní strategii.

# Přístupy pro IJV

## Transakční náklady

Mezi nejvýznamnější transakční náklady JV patří:

- Vyjednávání,
- Příprava podkladů,
- Monitoring
- Náklady spojené s výměnou informací mezi oběma stranami.

# Přístupy pro IJV

## 2. Strategické chování - horizontální

Strategické motivace formálních a kvalitativních modelů popisující konkurenční chování.

Strategické chování předpokládá, že podniky spolupracují v režimu, který maximalizuje zisk tím, že **zlepšuje konkurenční pozici firmy**.

Volba tohoto přístupu představuje výběr partnerů, který se provádí v rámci konkurenční pozice zaměřené na ostatní konkurenty nebo spotřebitele.

Strategické chování řeší, jak konkurenceschopné postavení ovlivňuje hodnotu aktiv firmy.

# Přístupy pro IJV

## Strategické chování

Zvýšení využití JV představuje „vzrušující změnu v hospodářské soutěži (Harrigan 1988)“. To umožňuje manažerům budovat silné postavení tím, že tvoří JV, které mohou měnit strukturu průmyslu v neprospěch konkurence.

V případě mezinárodní prostředí JV volí jako nejefektivnější vstup režim, který maximalizuje zisk, spíše než minimalizuje náklady (v kontextu přístupu transakčních nákladů).

Strategické důvody pro tvorbu JV jsou ty, které mohou

- zhoršit konkurenci,
- stabilizovat úroveň zisku
- nebo uspíšit strukturální změny v rozsahu pokrývajícím vertikální integraci, technologické nebo jiné zvláštnosti odvětví

Hamel (1991) ovšem tvrdí, že povaha JV v této formě extrahuje a internacionalizuje dovednosti a kompetence zapojených partnerů, a tak může posílit vlastní konkurenční postavení jednoho (silnějšího) partnera nebo poškodit konkurenční výhodu ostatních partnerů.

To může vytvořit významnou mezi-partnerskou konkurenci a konflikt, který následně vede k destabilizaci JV.

# Přístupy pro IJV

## 3. Organizačních teorie - znalostní

Na rozdíl od transakčních nákladů a strategické chování vysvětlující motivaci založenou na ekonomických důvodech vzniku společných podniků.

Přístup organizační teorie nabízí jiné vysvětlení mimo ekonomické racionality. Jedná se o **přenos znalostí - transfer technologií**, který není přímo spojen s ekonomickými důvody.

Přenos **tacitních znalostí a učení** (svázána s osobností svého nositele a činností, kterou provádí, že ji při pokusu o externalizaci obvykle zničíme ) v rámci společného podniku.

Příkladem může být rozhodnutí pro založení IJV s cílem zachovat schopnost ('remember-by-doing') organizování konkrétní aktivity a zároveň využívat vyšší výrobní techniky partnera.

# Přístupy pro IJV

## Organizačních teorie

Podmínkou založení IJV je

- jedna nebo obě firmy chtějí získat od druhé organizační know-how,
- nebo jedna firma má zájem na zachování organizační schopnosti skrze partnera, který chce využít současných poznatků nebo má nákladovou výhodu.

# Příklad

**ČEZ a maďarský MOL plánují založit společný podnik**

[Energetická skupina ČEZ](#) a maďarská společnost MOL plánují založit společný podnik. První krok k jeho vzniku učinily obě společnosti včera, když podepsaly memorandum o spolupráci prostřednictvím vytvoření strategické aliance.

Firmy nejprve hodlají společně vybudovat dvě paroplynové elektrárny. Mohlo by také dojít i ke kapitálovému vstupu skupiny ČEZ do společnosti MOL.

ČEZ totiž uvažuje o odkupu až deseti procent akcií této společnosti.

**Zdroj: ČTK 31. 8. 2007 9:11**



# Základní formy společných podniků

## **SMLUVNÍ,**

kdy se jedná o partnerský vztah, jehož posláním je splnění konkrétních cílů, pro které smluvní vztah vzniká.

Vztah má podobu „sdružení zájmových osob“.

Po ukončení doby trvání smluvní vztah zaniká, nebo se smlouva o spolupráci obnovuje.

Nikdy nevzniká *zcela nový subjekt* za účelem podnikání.

# Základní formy společných podniků

## **MAJETKOVÝ**

Který je oproti původní formě založen na neomezenou délku trvání spolupráce.

Většinou vzniká samostatná právnická osoba, na které se jednotlivé zájmové osoby podílejí.

## **HYBRIDNÍ**

Je kompromisem mezi oběma typy s charakterem nově vzniklého subjektu s časovým ohraničením své působnosti.

# Příklad

Kellnerova PPF Group se spojila s Generali. Italská firma bude v nově vzniklém podniku Generali PPF Holding držet 51 procent. Generali se prostřednictvím Kellnerova impéria spojí s Českou pojišťovnou a vytvoří jednu z nejsilnějších pojišťovacích skupin v regionu střední a východní Evropy.

Generali PPF Holding spravuje prostřednictvím dceřiných společností aktiva za více než 14 miliard eur a poskytuje v regionu služby deseti milionům klientů. Na českém trhu do něj patří Česká pojišťovna a pojišťovna.

Pokud italská pojišťovna Assicurazioni Generali neobnoví za tři roky dohodu s českou finanční skupinou PPF o společném podniku, bude jednou z variant primární nabídka akcií tohoto podniku na veřejném trhu.

Generali PPF Group bude ze začátku působit ve dvanácti zemích. Jmenovitě v České republice, Slovenské republice, Polsku, Maďarsku, Rumunsku, Bulharsku, na Ukrajině, v Rusku, Srbsku, Slovinsku, Chorvatsku a Kazachstánu.

**Zdroj: [www. Idnes. Cz](http://www.idnes.cz) 17.1.2008**

# Zakládání mezinárodního JV

## výběr partnera

Základním předpokladem úspěšného výběru partnera spočívá v tom, že vytvořený JV pokryje a převáží **dodatečné náklady** s tím spojené.

Ten lze spatřit prostřednictvím výběru a udržení partnera, který může poskytnout **doplňující dovednosti, kompetence a cíle**.

V **dynamickém (mezinárodním)** trhu je důležitost výběru partnera významnější, protože správný výběr partnera může podnítit adaptabilitu JV, zlepšit prostředí nastavení strategie pro zainteresované firmy a snížit nejistotu v oblasti společných operací.

# Zakládání mezinárodního JV

## výběr partnera

Základní dva širší typy kritérií:

**Operační** jsou spojena se strategickými schopnostmi a dovednostmi partnera

**Kooperativní** často odrážejí organizační nebo vnitro-organizační zvláštnosti.

Dále je nutno zvážit, čtyři základní faktory při výběru vhodného partnera, které pokrývají kulturní, strategické, organizační a finanční rysy partnera(ů)

# Zakládání mezinárodního JV výběr partnera

## KULTURNÍ RYSY

Kdy hrozí nebezpečí pro mezinárodní JV, že jeden partner může jednostranně prosazovat své vlastní kulturní hodnoty a normy, bez ohledu na partnera druhé straně a zakomponování obou kulturních atributů.

Potenciální partneři JV musí vyhodnocovat a zjistit, jak dobře zvládají rozdíly v organizační kultuře.

Dosažení kulturní synergie je klíčovým faktorem při budování vzájemné důvěry, což přispívá k úspěchu mezinárodního JV.

# Zakládání mezinárodního JV

## výběr partnera - příklad

Vzájemné **synergie** v koordinaci zainteresovaných stran je spojena s kulturní integrací.

Ta je představována **kulturními rozdíly** – především vnímáním a sdílením společných hodnot jednotlivých partnerů.

„Problémy v mnohokulturním prostředí vznikají nejčastěji v důsledku odlišných očekávání, která si jednotliví partneři nemusejí plně uvědomovat.

Tak například manažeři z vyspělých zemí se zpravidla domnívají, že zaměstnanci by se měli podílet na rozhodování či sami si získávat potřebné informace.“

Zdroj: Urban J.: Kulturní rozdíly mají i výhody, [www.lhned.cz](http://www.lhned.cz)

# Zakládání mezinárodního JV

## výběr partnera - příklad

Někdy se vymezuje kulturní profil z pozice prostředí, zaměstnanců, kvality, nákladů, inovací, technologie, zákazníka a dalších s tím spojených aspektů.

Jedna z věcí na kterou mi trvalo si v Americe zvyknout jsou kulturní rozdíly a význam určitých slov nebo způsobu jednání.

Třeba v Americe slovo "OK" neznamena nějaký velký souhlas. Když někomu něco navrhnete a řekne vám OK tak jen bere na vědomí co říkáte. Neznamena to "ANO".

Může to klidně znamenat "NE". Takže třeba někomu nabídnete nějaký obchod nebo spolupráci a on vám řekne OK tak to znamená jen to, ze vzal vaši nabídku na vědomí.

**Zdroj: Blog k podnikání v USA**



# Zakládání mezinárodního JV

## výběr partnera

### STRATEGICKÉ RYSY

**Absorpční schopnosti** - základní podmínkou pro existenci synergie je určitá minimální úroveň dovedností při vzniku JV.

**Tržní síla** klíčové aktivum organizačního rozvoje ve spojení zahraničního a lokálního partnera JV

**Výrobní příbuznost** určuje, jak mnoho může JV využít stávající distribuční kanály, image produktu, průmyslové zkušenosti a výrobní zařízení, která již zavedl místní partner.

**Tržní zkušenosti** jsou založeny na historii a silném tržním zázemí vedoucí k dobré pověsti nebo vysoké důvěryhodnosti a budování solidní marketingové a distribuční sítě.

# Zakládání mezinárodního JV výběr partnera

## ORGANIZAČNÍ RYSY

**Velikost JV**

**Mezinárodní podnikatelské zkušenosti**

**Zkušenosti z předchozí spolupráce**

**Organizační dovednosti**

# Zakládání mezinárodního JV výběr partnera

## FINANČNÍ RYSY

**Investiční hodnocení a kapitálové rozpočtování**  
spojené s efektivní alokací finančních zdrojů v  
hostitelské zemi

**Risk management** z hlediska zranitelnosti JV vůči  
vnějším nebezpečím a s tím spojené vnitřní  
stabilitě

**Zajištění** u hostitelského trhu, který je dynamický  
a nestabilní a spojený s dlouhodobými  
transakcemi.

**Finanční schopnosti** z pohledu finančního řízení

# Zakládání mezinárodního JV vyjednávání

1. Název, právní povaha, místo
2. Působnost a rozsah produkce
3. Výše investice, měnová jednotka a rozdělení vlastního kapitálu
4. Forma vkladu
5. Odpovědnosti obou zúčastněných stran
6. Technologický a znalostní transfer
7. Marketingové aktivity
8. Složení exekutivního a správního orgánu
9. Nominace a povinnosti managementu JV
10. Příprava a konstrukce projektu JV

# Zakládání mezinárodního JV vyjednávání

11. Řízení lidských zdrojů – obsazení pozic
12. Účetnictví, finance a daně JV
13. Doba trvání JV
14. Vypořádání majetku po skončení JV
15. Změny, doplňky a plnění smlouvy o JV
16. Závazky z porušení smlouvy
17. Specifikace vyšší moci
18. Aplikace platnosti zákonů (právo země)
19. Metody urovnání případných sporů
20. Účinnosti smlouvy a podoba dodatků

# Zakládání mezinárodního JV vyjednávání

## **Vlastnická struktura J.V.**

Je obecně definována způsobem zastoupení podílů jednotlivých partnerů JV.

Vlastnická struktura má kritické a přímé důsledky pro operace JV.

- je spojena se systémem přerozdělení zisku.
- odráží investiční strategie prostřednictvím držení podílu s ohledem na strategické zdroje a zavedené obchodní praktiky.
- Má významný vliv na strukturu kontroly operací JV.

# Zakládání mezinárodního JV vyjednávání

Tab. 3 - 6 Vlastněný podíl a formy kontroly společnosti

Forma kontroly	Vlastněné procento kapitálu				Zastoupení
	a.s.	%	s. r. o.	%	
Absolutní kontrola	>2/3	>66	>3/4	>75	Většina na řádné valné hromadě Většina na mimořádné valné hromadě Neomezená vláda nad společností
Prostá kontrola	>1/2	>50	>1/2	>50	Většina na řádné valné hromadě Není většina na mimořádné valné hromadě
Menšinová blokáce	>1/3	>33	>1/4	>25	Není blokáce na řádné valné hromadě
	<1/2	<50	<1/2	<50	Menšinová blokáce na mimořádné valné hromadě

# Zakládání mezinárodního JV vyjednávání

## Determinanty vlastnické struktury JV

- **Dynamika prostředí** , kdy vlastnická participace na společném podniku může nepřímo souviset s očekávanou nejistotou, složitostí a nepřátelstvím prostředí JV.
- **Vládní politika** nařízení, předpisů a pravidel hostitelské země má přímý dopad pro vlastnickou strukturu.
- **Organizační zkušenosti** hromadí zkušenosti v hostitelské zemi
- **Vzájemná potřebnost a vyjednávací pozice** z hlediska udržení a s tím spojené kontroly většinového kapitálu
- **Strategický záměr** a s tím spojené prosazení vzhledem k požadovaným zdrojům a rizikům
- **Investiční závazek** z hlediska jeho velikosti, délky trvání a s tím spojených kapitálových požadavků
- **Ochrana znalostí** spojena s know-how, známkou, patenty atd.
- **Globální integrace** vytvořit optimální rovnováhu mezi globální integrací a reakcí na lokální podmínky.



# Zakládání mezinárodního JV vyjednávání

## **Kontrola vlastnické struktury**

Institucionální mechanismy správy a řízení a s tím spojená vlastnická kontrola jsou nezbytné s ohledem na **potenciál konfliktů** mezi partnery při vytváření a fungování JV.

Kontrolní struktury zahrnují funkční formy kontroly, správu koordinačních mechanismů, rozhodovací systémy a stupeň autonomie.

Kontrolní struktury JV se definují pro oblast strategické a operativní úrovně managementu.

# Zakládání mezinárodního JV vyjednávání

Kontrola vlastnické struktury

Kontrolní mechanismy jsou vymezeny prostřednictvím 5 základních typů:

1. **Dominantní kontrola** jedním partnerem JV
2. **Sdílená kontrola** partneři JV mají vysoký vliv na realizaci kontroly
3. **Rozdělená kontrola** funkčně odlišné a oddělené role partnerů při výkonu kontroly podle různých funkčních linií
4. **Rotující management** hybridní forma správy JV, kdy tým každého partnera, provádí kontrolu pravidelně podle předem dohodnutého termínu během dvou nebo tří let.
5. **Nezávislé JV** nezávislé osoby jsou oprávněné vykonávat plnou kontrolu nad provozním rozhodnutím.

# Zakládání mezinárodního JV vyjednávání

## ***Dimenze kontroly***

**Rozsah kontroly** - specifikuje oblasti operací JV, v němž je vykonávána kontrola (cenová politika, design produktu, kvality kontroly cílové tržby atd.)

**Frekvence kontroly** se týká míry, do které každá strana v podniku vykonává kontrolu.

**Mechanismus kontroly** se vztahuje na prostředky, kterými je vykonávána kontrola ze strany partnerů JV s ohledem na podíl partnera v JV.

# Management mezinárodního JV

## *Mezi partnerské učení*

V mezinárodním JV obsahuje tři postupné kroky.

Ve fázi **vnímání** produkt a tržní know - how je od partnerů převedeno do společně založeného JV.

Během fáze **internacionalizace** dochází k přenosu znalostí mezi lokálním a globálním partnerem v rámci JV.

Následně dochází k přenosu a reorganizaci získaných tacitních znalostí. To vede k fázi **abstraktního učení**, které mění vnitřní schopnost získávání poznatků v rámci JV.

# Management mezinárodního JV

## Model cílů

Dva základní modely organizační efektivity, které jsou nejvíce relevantní pro mezinárodní JV.

**Model cílů** pochází z tradičního měřítka výkonnosti používaného v účetnictví.

Je bezesporu nejpoblárnější a svým způsobem dominantní při hodnocení efektivnosti organizace.

Model primárně spočívá v předpokladu, že

- organizace jsou racionální systémy, ve kterých lze potřebné lidské a materiální zdroje koordinovat pro dosažení daného nebo dohodnutého cíle.
- a měření účinnosti cílů musí být zajištěno dobrou identifikací, vymezením, širokým sdílením a měřitelností.

# Management mezinárodního JV

## Model strategické volby

### **Model strategické volby**

Tento přístup odráží pohled z fungování politiky na organizaci, kdy uvnitř a kolem organizace existuje více koalic, každá s různými zájmy a programy.

Jedná se o organizační model, založený na **stakeholderském přístupu**, které mohou tvořit dominantní zájmové koalice v managementu JV.

Tento model se potýká s řadou problémů, spočívající v nestálosti, nejasnosti zájmů a pobídek pro management.

# Management mezinárodního JV

Model mezi-partnerského souladu v mezinárodním JV.

<b>Dynamika a změny</b>		<b>Mezi-partnerský soulad</b>		<b>Úspěch IJV</b>
Nepředvídané situace prostředí		Shodnost strategických cílů		Finanční výkonnost
Změny v strategiích partnerů v IJV	→	Komplementarita zdrojů (rozlišovací, sdílené managementem)	→	Dosažení cílů jednotlivých partnerů IJV
Rostoucí nezávislost IJV		Shoda na „operativní kultuře“, strategii a politice JV		Mezi partnerské pracovní vztahy
Mezi partnerské učení		Partnerská dohoda odrážející vyjednávací sílu a kontrolu v IJV		

# Literatura

- Aimin, Y. – Yadong, L.: International Joint Ventures: theory and practice. M.E.Sharpe, Inc. New York, 2001.322 str. ISBN 0-7656-0474-4
- Dvořáček, J.: Společné a nadnárodní podniky. Nakladatelství Oeconomica, VŠE Praha, 2006. 200 str. ISBN 80-245-1029-4
- Kogut, B.: JOINT VENTURES: THEORETICAL AND EMPIRICAL PERSPECTIVES, Strategic management Journal, John Wiley & Sons, Vol. 9, 319-332 , 1988
- Mejstřík, M. – Merkner, T.: Hospodářský vývoj Číny: Příležitost? Prezentace EEIP a.s. ze dne 24.2.2005
- Yan, A, - Zeng, M.: International joint venture instability: A critique of previous research, Journal of International Business Studies; Second Quarter 1999
- Štrach, P.: Mezinárodní management, Grada Publishing 2009